

アメリカにおける経営管理の発展

大 島 俊 一

The Development of Management in USA.

— 1870~1920 —

Toshikazu OHSHIMA

1. 生産性と技術移転
2. 工場制度の形式と管理職能
 - a. 初期の管理制度としての内部請負制度
 - b. 職長制度
 - c. 職長と労働運動
 - d. 生産管理の台頭と移民
3. 科学的管理の台頭と工場管理
 - a. アメリカへの移民と工場管理
 - b. ビジネス・スクールと管理論
4. ビジネス・スクールと管理論

1. 生産性と技術移転

アメリカのヨーロッパ侵略 (American invasion of Europe) 現象は二つの段階があった。第一は、1870年代から95年頃までの農業産物 (製品) の侵略であり、第二は、世紀末から第一次大戦期にかけての工業製品の侵略である。アメリカの工業製品の優秀性がヨーロッパの人々に注目された契機は、1851年にロンドンのハイドパークで開かれた最初の万国博覧会 (Great Exhibition) である。この博覧会はアルバート親王の発案のもとで進められ、それまでオーストリア、ベルギー、フランス、オランダ、ドイツ、ロシアなどが、国内産業の生産品を一堂に集めて展示し、国内産業の振興のみを目的としていたものとは異なり、国際的な交流を目的としたものであったのである。この博覧会は王立技芸協会の主催で行われ、未来建築のシンボルとなる水晶宮 (Cristal Palace) がパックストン (Joseph Paxston) の設計で作られ、その斬新

なデザインは当時の人々の目を奪ったことは有名である。巨大なマンモス温室を思わせる建物は長さ563メートル、幅124メートルの大空間を鉄とガラスで創り上げた光の空間でもあった。1851年5月1日、午前11時30分にビクトリア女皇の臨席のもとに開催され、当日入場者数2万5千人、出品者数1万3937人、うちイギリスは7,381人、外国人は6,556人であった。ここにアメリカの工業製品が出品されていたのである。この反響について吉田光邦氏は次のように記述している。「……けれども女皇は多量に出陳されたフランスの製品は、ゴブラン織やセーブルの磁器のように優雅な美しさをたたえているが、それらはもはや次の工業社会の中心的存在でないことを見抜いていた。同時にアメリカのもつ新奇な着想については驚きの眼をみはった。アメリカの出品物はすべて実用に徹し、余分な装飾性はいっさい見られなかった。……有用性のみに徹底し、機能のみを追うという、工業化社会、機械化社会のもつデザインの方向は、すでにこのときアメリカの出品物に現われていたのである。それはやがてくる新時代の覇者としてアメリカが立ち現われるであろうことを、心ある人びとに予感させたのであった」¹⁾（・点筆者）アメリカの出品物には、ホップスの錠前、コルト連発ピストル、シンガーのミシン、マコーミックの刈取機などがあり、これらの出品はいづれも大きな賞賛を博した。アメリカの機械工業の発展がもたらした、これらの技術上の成果はこの博覧会を契機に、ヨーロッパの人々にアメリカ工業に対する認識を改めさせる事件となったのである。この当時まで、イギリスは繊維工業部門を中心とした産業革命を通じ、工作機械工業の先駆者であり、指導者でもあった。事実、モーズレー、ネイスミス、ウィットワースらによる旋盤、平削盤、銕み盤などの工作機械は世界をリードしていた。しかし、ホイットニー（E. Whitney）の綿くり機の発明にみられる互換性生産方式に始まる量産方式による機械製作技術の伝統を特徴とするアメリカ的生産方式は、このイギリスの立場を大きく揺がし、1853年にイギリスの兵器委員会は、アメリカ式の生産方式の導入を決定し、アメリカのバーモント州ウインザーのロビンソン・アンド・ロレンス商会から150台に及ぶ工作機械を輸入しているのである。この後、1873年のウィーン博、そして1876年、アメリカ独立100周年記念のフィラデルフィア博において、アメリカはその技術的優位を決定づけるコーリス・エンジン（大容量の縦型蒸気機関）、規格部品組立方式による電話、ミシン、タイプライター、時計、農器具、工作機械、車輛、自転車、電気機械などの傑出した大量の製品群をヨーロッパ市場に輸出し、完全にアメリカの世界進出を達成していったのである。

ただこの間、フライス盤やターレット旋盤をはじめ高性能の工作機械、治具、精密測定具の開発が、これらの工業製品の技術的基盤となっている点は見落せないのである。このことは後に、フォード自動車工場で採用されたベルト・コンベアー・システムに具現化している。すなわち機械制生産のもつ高速性、連続性、精密性を可能にしたものは工作機械の発達に他ならない。しかしながらその背景には動力となった電化がなければ、自動化は達成されなかったのである。一つの産業の発展の背景に存在する諸技術、他産業の技術的成果による諸条件の成熟が一つの革新的技術を生み、新しい先導的産業を生み出し、経済発展を可能にすることを忘

はならない。先述した万国博のもつ技術史的役割については、各国の産業諸分野における技術水準を自覚させたことに意義があり、またこれら欧米の万国博会場は、その後科学技術振興の中心となっていくのである。一例をあげると、1851年のロンドン博はロンドン科学博物館に、1873年のウィーン博はウィーン工業技術博物館に、1876年のフィラデルフィア博はワシントンの合衆国国立博物館構想へと発展しているのである。この意味からして、万国博覧会と技術進歩の関係は、この当時の技術・管理の応用科学への理解といったものを考慮してゆく場合、今少し詳細に検討し、見直すべきではないかと考えられる。これについては拙稿『アメリカの技術教育と「管理論」形成』²⁾の中で触れたので、ここでは繰り返さない。

アメリカの工作機械工業について、その特徴を抽出しておく、銃器、農器具、ミシン、自転車、自動車の順に新工業分野を生み出すと共に、自ら互換部品制を採用しつつ、なおかつ多品種大量生産体制を可能にしていた機械工業企業の成長があげられる。そしてこの大量生産の前提となったのは、言うまでもなく大量販売を可能としたマーケティングの採用である。消費者のニーズに適したもの、つまり安価で高品質の商品製造がアメリカの企業者の使命となっている点に、アメリカの生産方式の今一つの強味があるように思える。

イギリスとの関係でいえば、何と云っても1890年代に到来した自転車ブーム (Cycle boom) の衝激が大きく、イギリスのコンベントリー、バーミンガムその他のメーカーが、ことごとく打ちのめされたのである。H. J. ハバカクが指摘しているように「英国よりアメリカにおいて、発明 (技術) への意気込みが、より経済的目的達成と密接に適応していた」³⁾ことが結果として、「商品」を消費者の求めるものと一致させたのである。この点についてイギリスの企業家の経営姿勢の特質としてマーティン・J・ウィナーが次のように述べているので引用する。これは好対照をなしていると思われる。つまりイギリスのジェントルマンの理想が、経営者たちに職業に打ち込む姿勢をなくさせたとするのである。「ジェントルマンの理想は、産業界内部に地位のヒエラルヒーを生ぜしめた。産業経営者は、自分たちに対する銀行家の軽視を模倣して、技術者や販売担当者を軽視した。市場での売買は上品な性分に合わないと言われ、ハロルドラスキによれば、その考えが『顧客の必要を十分に斟酌しない態度』を助長した。『顧客は欲しいものでなく、売ってくれるものを買わなければならない』とされた。つまり、大衆の物質的好みに迎合したり、それを刺激したりするのは、いやらしいことと考えられていたのである。しかし、販売よりも、生産そのものが英国ではひどく虐待された。すべての産業部門の中で、生産部門が20世紀には一番給料が低く、経営上層部への昇進の見込みも、最も少なかった」⁴⁾

多少長くなったが、イギリスの産業革命期以後、何故アメリカに見られるような管理上の発展がなかったのかという問いに対する、一つの解答がこうした産業経営者の姿勢であり、またそのようにせしめたイギリスの文化である。イギリスではヴィクトリア時代に発展したパブリック・スクールにおいて、商工業の生活への否定的な見解を推進しているのである。イギリスの企業経営を考える場合、この国の教育制度がいかに阻害要因になっていたのかを知らなければならないのである。企業家的でも生産者的でもない金利生活者の産業ブルジョアジーが形

成され、アメリカに見られるような革新性の豊かな真にブルジョア的な産業エリートの形成は、イギリスでは望み得なかったのである。

これについて今一人、20世紀の代表的経済学者 M. M. ポスタン氏の言葉を引用しておくことにする。そうすることでイギリスとアメリカの企業組織とその行動の差異性がより一層明らかになるであろう。「19世紀および20世紀のヨーロッパ工業の経験は、商工業の指導者たちが、経済学者により、——社会学者によってさえ——合理的と認められる根拠に基づいて、技術革新採用の可否をつねに決定したと、史学者が想定するのを許さないであろう。イギリス工業の技術進歩に関して最近行われた研究のなかで、カータ教授およびウィリアムズ教授は、歴史志向的先覚者——シュンペーター、ヴェーバ、ゾンバルト——の直観を継承して、合理的に経営された企業と伝統的な方法に固執した企業とを区別している。両教授は企業が最良の技術的方法を採用してそのために設備更新を行う能力と意志とは、おもに経営者の合理性の程度に依存することを示した。この説明によると、企業の過去における技術進歩は、技術革新の「客観的」要因のみならず、経営者の「客観的」、合理的決断力にも依存したのである。この歴史的教訓は、イギリスの事業経営方法に関するいくつかの調査のなかで、最近またもや提起されてきた。たとえば、イギリスの売上税調査委員会の最近の報告書は、多くの企業の首脳部が投資に対する財政的援助の効果を理解も測定もできなかった。——できなかった理由は彼らの目の子算的事業経営にあった——ことを暗示している。同様の暗示はイギリスの経営者に関する最近の研究の大部分のなかに見出されるであろう」⁵⁾と。

こうした二つの指摘の中に表われているものは、イギリス自体のもつ保守的伝統が経済成長すら善価値とは限らずしも考えなかったということ、逆にそれ故にこそ、アメリカの急成長、すなわちフロンティア・スピリットをもつ経営者の台頭が裏付けされるように思われる。旧大陸から新大陸への技術移転は、その国民性の相異ゆえに、大規模に行われ、両国の19世紀後半からの経済成長に大きな差をもたらしていったのである。

2. 工場制度の形成と管理職能

ここでは、アメリカにおける生産現場での管理の発展過程を、機械工業にみられる工場制度の成立過程の考察を基軸としながらアメリカ経営管理発達史の中で、従来その重要性が余り考慮されず忘れられた存在であった工場内での現場監督者の職能と権限について、その意識と重要性を改めて提起しておくことにする。その端緒として中核的存在である職長 (Foreman) をメルクマールとして位置づけ、かれの存在がいかに大きく工場制度を支えていたかを摘出する。実際、かれの存在なくして、アメリカの少なくとも19世紀後半から20世紀初期までの経営管理史を語ることは、正確さを欠くことになるのは疑いのないところである。こうした意図の下に、アメリカにおける工場制度の成立以降の現場担当者の役割、生産技術の発展がもたらす管理技術の対応過程を考察することから始める次第である。

従来、アメリカでは19世紀初期からみられた工場は、通常商人たちによって所有されている場合が多く、特徴的なことはその大半以上が不在所有（absentee ownership）となっており、しかも企業家（所有者）は財務と販売のみに専念し、工場の管理には余り関心を示すことがなかったのである。こうした経営方法はその後も依然として継承されていったが、1850年代を境として企業家が商人出身の企業家から、製造企業出身の企業家への転換していったことによって工場での管理方法も次第に変化していった。この経緯については後述するが、一般的にアメリカの生産方式と呼ばれる方式が実現し得た社会的背景には、そもそもこの国に歴史的先行形態としての封建制度という身分制社会が存在しなかった点があげられる。それだけに工場部門においても西欧社会にみられたような職人的伝統は稀薄なものであり、実際熟練工がかなり不足していたこともあって、工場内に機械を初期から積極的に採用することができ、それゆえに製品についても標準化生産が可能となり、これが互換性部品制度の採用と相俟って、アメリカの生産方式の最大の特徴の一つをなす大量生産体制を発展させたことは歴史の証明するところである。このアメリカの生産方式は、イギリスの場合のように多職能の工作機械の使用よりは、むしろ分割された作業に個別に用いられる単一職能の工作機械を発展させたところに最大の相異がある。しかしながら、こうした工場制度にもとづく大量生産制度の採用によって、アメリカ経済の発展が約束されていたわけであるが、それが開化するまでに至る過程には、伝統的経営方法に対して、数多くの革新が絶えず行われていたのである。これゆえに、まずその伝統的企業経営の所在と形態について、現場としての工場内で一般的に広く慣例となっていた制度についてみておくことにする。

a. 初期の管理制度としての内部請負制度

18世紀から19世紀にかけてのアメリカの企業は、ますます生産と商業の2部門に専門化するようになった。基本的な商業活動のすべてを支配・遂行していたのはゼネラル・マーチャントと呼ばれる人たちであって、かれらは海運業、仲介商業、卸売、銀行業、保険業などを兼務していたのである。当時はまだ内陸交通も充分に発展していなかったために、市場は海岸地域と航行可能な大きな内陸河川流域都市に限定され、ニューヨーク、フィラデルフィア、ボルティモア、さらにニューオリンズといった商業地域に居住するビジネスマンが、こうした企業を経営していた。そして通常かれらの企業経営は個人的に管理されている場合が多く、パートナーシップによる企業形態も、それに近いものであった。しかし、急速に拡大する経営とビジネスの専門化により、企業形態も資本需要を喚起することのできる法人形態の株式会社組織を漸次採用することになった。

19世紀初期の激しい企業競争により、各企業の平均利潤率が低下したが、海港、都市の定住商人たちは伝統的商慣習や手続きを放棄することなく、大都市の経済単位を組織化することに大いに貢献していた⁶⁾。その後第2次米英戦争によって貿易業は大打撃を受け、不振となり多数の定住商人たちを生産部門への投資に向わせるようになり、製造業や巨額の資金を運用できる

金融業へと業務を転換させたのである。ところが新規の業務についての管理経験は皆無に等しく、生産工程に対する管理を請負業者に委任することになった。これらの請負業者はしばしばパートナーシップを組織しており、また一人の業者が仕事が変わる毎に異なったパートナーを持つこともあったのである。内部請負制度（subcontractor system）が発展した理由は、商人企業家たちの生産部門に対する無知と無関心によるところが大きかったのである。アメリカもまた他の国々と同様に、ごく初期の工場は紡績の経営から出発したのであって、アメリカの産業革命はニューイングランド地方の木綿工業を中核として開始され、それが他の工業部門へと次第に波及してゆき19世紀中頃になって主要な工業において工場制度の確立をみるようになったのであるが、これに伴って工場の管理機構の中に内部請負人（inside contractor）の存在がみられるようになった。

アメリカの産業革命について少し言及しておく、アメリカにおいて機械と工場制度が逸早く導入され、産業革命を経験した産業はイギリス同様木綿工業であった。イギリスの場合は言うまでもなく、木綿工業部門に始まった産業革命が鉄道・汽船による交通革命を経て次第に重工業部門へと及び、機械制大工場を出現させ、1850年～70年代に世界の工場としての地位を確立したのであるが、注目すべきは、このイギリスの産業革命がヨーロッパに存在していた伝統的な毛織物業からは発生しないで、最も非ヨーロッパ的なインド産キャリコ等の亜熱帯の繊維、すなわち綿工業から派生したことである。イギリスは産業革命の後において、その優位な産業上の地位を保持する手段として、新しい機械の独占権益を守り、18世紀末から引続き熟練工の海外移住はもちろん、綿業、リンネル工業、毛織物工業などで使用される道具、機械および設計図等の海外流出を厳禁したが、1783年の独立戦争終結以来、様相が変化し始め、アメリカの商人資本家たちがこれらのイギリスの数々の技術・パテントを導入したのである。それによってイギリスのハーグリーブスおよびアークライトの工場のモデルがアメリカに建造されることになり、初期の産業革命が根付くことになったのである。

このようにしてアメリカの産業革命は開始されてゆくことになったが、このニュー・イングランド地方では、金属加工業や兵器工業において特に内部請負人の役割が大きかったのである。というのも従来の手工業的熟練工を機械の分業にもとづく互換性生産方式の発展につれて、機械的熟練工に代替する必要性が生じたためである。アメリカは1830年代になって初めて機械の点検と修理ができ、かつ作業を監督することのできる機械工の不足が解消されたのであり、またその頃になってやっと機械になれた新しい青年層が登場したのである。

内部請負制を敷く工場では、工場所有者の任務は、販売業務、工場、機械、原材料の仕入れなどであって、製造過程において起因する諸問題はすべて請負人に一任すればよかったのである。つまり内部請負人は生産と労務に関する管理を一切行っていたのであり、それだけに工場は内部請負人による独立的企業形態を形成していたのである。請負人たちの出身はニュー・イングランド地方に数多く居住していた熟練工や、熟練の職人たちであり、自ら技術者であり生産工程の指揮者となり得た人たちであった。それゆえに工場管理機能は熟練工の人格を形成す

る主要な部分でもあった。この制度は製造工業の工程管理に積極的な知識を有しない出資者・経営者が大規模な製造企業を運営するための有益な方法として、19世紀中頃まで広範に普及したのである。このような制度の管理面での特質は、また次のような性格を持たざるを得なかったのである。「こうした製造企業を内部請負制度によって大規模な企業にまとめ、財務・販売・設備の提供を行ったのが商人を中心とした企業家であり、企業としての組織管理を担当することになった。したがって大規模な製造企業における組織管理は、内部請負人を通じて作業管理と結合し、製造企業における全体的な管理の問題が登場するのであるが、19世紀中頃までのアメリカの製造工業においては、商人的経験にもとづく組織管理と、手工的技術者による作業管理がまだ独自に機能しており、統合されたものとなるにはいたらなかった。」⁷⁾

以上のごとく作業管理に関する企業家たちの意識は商人的経験の中に包含されたままであって、この関心が高まるのは企業がカルテルやトラストといった企業形態を採ってその生産規模や、支配する市場が飛躍的に拡大した19世紀末であった。管理という意識はアメリカの企業間においても、その重要性を定着させるまでには企業の大規模化に伴う組織効率の有効性・合理化の問題が、企業存続の基因となるといった激しい企業間競争が生じてきて始めてみられるものとなったにすぎないのである。

とはいえ、この制度の欠点は後にテイラーに指摘されたように、請負人が自ら請負価格を有利にするために生産高を調整・制限したり、作業工程の改善を阻むことが数多く存在したのである。こうした保守性のために内部請負人は、次第に時代の流れに逆行する存在へと追いやられることになり、中でも絶対的権益とでもいうべき雇用職能が、統一的な組織管理の傘下に吸収され始めたことは、請負人の権力の基盤を崩壊させ、賃率決定権を奪い、ついにはその制度すら存続不能とさせるまでになったのである。けれども請負制度の変種は、第一次大戦後にも一部の機械工場などでみられた。したがってこうした推移から「内部請負制度を基軸とする現場管理体制は、1880年代を境にして衰退し、20世紀の転換期には職長制がほぼその支配的な形態になりつつあった」⁸⁾のである。内部請負制度は19世紀のアメリカの機械製造業者にとっては、確かに有益な制度であった。しかしながら製造業者が市場拡大を前提として、生産高の増大を目標とし始めた時、かれらの存在はかえって抑止要因となっていたのである。例えばシンガー・ミシン会社 (Singer Sewing Machine Company) の場合でさえも、1883年には現場でのその役割を俸給制の職長に転換していった。こうして次に職長という第一線監督者が、大規模な製造工場の支配者・管理者として現われてくることになる。

b. 職長制度

アメリカの経営史研究の中で工場管理の問題は最も重要なテーマとして今日まで数多くの研究がなされたわけであるが、1880年代から1920年代にかけて出現したそれ以前のものと異なる制度と機能を具備した工場制度について、その起源を明確にし、また工場内部における雇用者 (employer) ——工場従業者 (employee) 関係や、職長の存在形態・変化・移行などを詳細

に記述した文献は少なかった。ことに職長の権限と責任に対して明確に定義をしたものは余りみられなかった。職長の管理者としての存在の重要性に対して、正当な評価を与える研究がなされなかったことは、経営管理論史の中でさえ、理念については発展させてはきたが、その現実性、具体性、根拠といったものへの考察を遠ざけてきたといえるかもしれない。

しかし、こうした状況の中で、この分野に従来の研究の間隙を埋める労作が表われた。Daniel Nelson「Managers and Workers: Origin of the New Factory System in United State, 1880-1920」1975、がそれである。18世紀初期、家内工業の分散的労働者を一つの作業場に集めた手工的工場（manufactory）が出現し、それが次第に組織的な分業（division of labor）形態へと発展し、分業による協業が行われるようになったのであるが、これが労働生産性を飛躍的に高めることになった過程は、A. スミスの見解を俟つまでもないことである。そして18世紀後半に至って紡績機械の発明により工場制度（Factory System）が成立し、これが産業革命の出発点となって、機械の優位性が確立し、少数の熟練機械技師を中心とし、多数の不熟練労働者、少年労働者、女性労働者を駆使する生産様式を徹底させたのである。著者 D. ネルソンの視点は、19世紀中頃までにこうして工場制度と、南北戦争以降急速な企業の集中化がみられた大規模な工場と対比させ、後者の持たざるを得なかった集権的管理体制を支配的な管理方法とする「新工場制度」（New Factory System）として特定し、その過程での複合形態が近代的な経営管理の基礎を形成するという工場制度の二段階論を展開している点が際立っている。

そしてさらに、この近代的な経営管理の基礎となるための移行の条件として3つの基本要素を規定している。つまり、

(1)技術的要因（technological dynamic）

技術革新がしばしば偶然に、工場環境とそれから生起する人間関係の基本的変化を生み出してゆくもの

(2)管理的要因（managerial dynamic）

経営者が製造業の組織に命令とシステムを課そうと試みるもの

(3)人事的要因（Personal dynamic）

管理者が工場労働力を組織したり、統制したりするために慎重な努力をはじめめるもの、の3要素である。これらは不可分な関係にあり、これらが19世紀末から次第に個別に影響力を発揮しつつ、既存の作業現場を変革し、大規模製造工場に最大の衝撃をもたらしたとして論を展開している。

職長の地位と役割は、歴史的にみて産業の発展と社会の情勢の変革に応じて大きく変化したのである。当時においては生産のために投じられた資本金、設備、技術、労働力などのすべてが、経営上層部の決定した方針、計画、実施などが、担当現場における第一級の責任者としての職長の掌中に任されていたことはいうまでもない。職長の可能な責任の範囲と権限の内容としては

(1)生産方法やその所定時間の決定

(2)加工費やその品質の確定

(3)自らの部門や領域内の男女労働者の選定が掲げられている。⁹⁾

職長と労働者との関係をみてゆくと、経営上層部から決定された組織目標を、かれの部下に独自の判断で実施・指導することがその職責であったが、これを効果的に行うためには、職長はスタッフに対して必要な情報を提供したり、その援助を受けラインとスタッフ組織の相互協力体制の中で、つまり管理階層の中で要となる地位にいたのである。しかしながら、1900年以前、つまり万能職長時代では、その技術的熟練を兼備した職長の技能についての能力は高く評価されたが、その後産業経営の合理化時代に入ってから、それ以上にかれの管理能力が要求されることになる。労働問題、苦情処理、人間関係などといった労働・作業条件に対する処理能力が、かれの当面する仕事となったのである。トップを含めた階層の中では、職長の地位は経営者層の最下位（Bottom class）に属し、一般従業員とは区別されている。工場内の勤務一つを例にとっても、かれはタイム・レコーダーは免除されており、専用の部屋と電話を持ち、イギリスの管理層と同様に一般の従業員とは異なる食堂、トイレ、駐車場を持ち、しかも月給制をとっていたことなどがあげられる。

また職長はその立場上保守的な人間であったが、先のネルソンによれば、次の3つの主要な機能を遂行していた。

(1)仕事の手配

(2)管理者の方針を労働者に説明する

(3)労働者の雇用、養成、動機付け、訓練、である。

つまり人事問題や工場労働者の規律については、實際上職長が完全に支配していたのである。そしてまた職長の特質について注目すべきことは、「後年、工場管理の問題を論評する人々の間には、古い時代の職長の「目の子算」的方法、「標準」の欠如および粗野な監督方法などが改めて広く思い起こされることになった。対比を際立たせるために、しばしば誇張はされたものの、これらの論述には、一つの真理が含まれていた。職長は疑いもなく経験と記憶に依存し、労働者が自分たちの仕事を覚えることを期待したが、健全な「人間関係」については、無関心であった。しかし多くの場合、かれはらまた、多様な機能を驚くほど能率的に遂行していった有能な人々であった」¹⁰⁾という点である。このことについては職長や監督者が労働者に対して、無情で残酷であったことを証明する一例である。結果としてはこうした職長の一般的資質が、後の労働組合運動の高揚の中でかれの持つ人事権が濫用、懲戒解雇などについての権限が制限されることになるのである。一般的に職長の仕事に対する方法やその成果としての職責の安定の基礎をなすものは、イギリスの機械工場で見られるものと同様、専制的ルールと物理的強制の結合である監督者の「駆り立て方式」（driving method）であり、これは職長の権力の大きい産業とか、職長が不熟練労働者のボスの存在であったところでは通常行われていたことである。こうした方法、強制についてはF. エンゲルスの「イギリスにおける労働者階級の状態」を想起すれば瞭然であろう。¹¹⁾

歴史的観点のある一面においては、近代工業の発達そのものが労働者を賃金労働者の地位に固定するという特質を有するものである以上、時の古今、洋の東西を問わず普遍的なものとして存続し続けるものである。労働者は会社の強制に甘んじるか、それともそれを拒否した場合は解雇されるという選択の前に絶えず立たされているのである。イギリスの工場にみられた「リレー制度」という過度な労働慣行はこの適例である。

近代工業の特質についての基本点を明らかにしておくことが、本稿の論点に経済的・社会的な側面から通史的理解を助けると思われるので、ここでK. マルクスの見解を多少長くなるが引用しておくことにする。「大工業の原理、すなわち、それぞれの生産過程を、これ自体として、さしあたり人間の手のことは少しも顧慮しないで、その構成要素に分解するという原理は、技術学というまったく近代的な科学をつくりだした。……近代工業は、一つの生産過程の現在の形態をけっして最終的なものとは見ないし、またそのようなものとしては取り扱わない。それだからこそ、近代工業の技術的基礎は革命的なものであるが、以前のすべてのアメリカ様式の技術的基礎は本質的に保守的であったのである。機械や化学的工程やその他の方法によって、近代工業は、生産の技術的基礎とともに労働者の機能や労働過程の社会的結合をも絶えず変革する。したがってまた、それは社会のなかでの分業をも絶えず変革し、大量の資本と労働者の大群とを一つの生産部門から他の生産部門へと絶えまなく投げ出し投げ入れる。したがって、大工業の本性は、労働の転換、機能の流動、労働者の全面的可動性を必然的にする。他面では、大工業は、その資本主義的形態において、古い分業をその骨化した分枝をつけたままで再生産する。」¹²⁾

これによって明白なことは、労働の生産力は何よりも分業を推進することによって、機械の徹底的なまでの採用が必須となり、また絶え間ない改良の繰り返しが究極的に労働生産性を上昇させるのであり、そのために当初は機械の番人としての機械に熟練した技師があり、必然的にその番人を監督・管理する人々の存在が不可欠となってくることである。しかもこの数は分業の数だけ、生産工程の数だけ必要となってくるのである。

本論に戻る。

一般的に見て、製造業者は職長の仕事が円滑に運んでいる場合は何ら干渉はしないで、工場の諸規則の大部分を職長の意思に任せていた。ところがこうした職長の製造業者と、あるいは労働者との仲介の役割についての考察は、従来管理論史の研究者たちによって余りされなかったのである。職長の行動こそが、現場における分業経営の縮図であるというのにである。経営者の意思の具現者として存在した職長は、長らくの間忘れられた人々として埋められていたのである。とはいえこうした伝統的制度の魅力と弱点は、経済成長がもたらす企業規模の拡大、競争激化による大トラスト形成などによる環境変化の中で、次第に職長自身を上からの圧力(合理性追求、能率増進)と下からの突き上げ(労働運動、体系的管理)の板ばさみの状況に追い込んでいった。最下層の経営管理者、そして会社側の人間としての業務達成の強制と、それを実行するに当たって労働強制による反発を一身に引き受けるため、職長の立場は経営が悪化し

た場合益々苦しいものとなったのである。しかしながら、その地位にいる以上、経営上層部からは依然として、現場の最高担当者として様々な経営技術を要求されていたのである。とはいえ世紀の転換期までの職長は、下位労働者たちに対しては厳然とした絶対的支配者であったのである。

c. 職長と労進運動

職長の持つ権限についてみれば、かれは時間給や日給で賃金が支払われているところでは、人事係として個々の労働者の賃率決定権を持っていた。職長という名称はきわめて一般的に使用されているが、万一責任・権限の対象となる問題や法律上の諸問題が惹き起こされた場合は、かえって抽象性を表面化させ困難な状況を生み出すことが多い。職長についておそらく最初の公式的な定義付けをしたものとして、1921年のアメリカ連邦政府職業委員会の定義がある。これによれば「職長とはその名称の如何を問わず、企業において権限、監督、管理者系列の最低線を代表するもの、すなわち一般労働者に直接する最小の管理である」となっている、他の定義でより实际的で分析的なものとしては、アメリカ管理協会が1945年に出した「The Development of Foreman in management」の報告がある。これによると「職長とはマネジメントの一員であって、一般従業員との直接かつ密接な接触を通じて方針を実施するものである」と定義している。しかしながら、その後第二次大戦中にこの最下層の管理者としての職長がストライキを惹き起した時、こうした定義は経営者・労働者相方に再考を促すことになり、1947年6月の「タフト・ハーレー法」によって次のように定義されたのである。「本法において Supervisor とは経営者の利益を代表して他の従業員を雇用、配転、停職、一時解雇、リコール、昇進、解雇、割当、報償、懲罰する権限を有する者、または従業者を指揮し、その苦情を処理し、または以上のことを有効に上申する責任がある者をいう。ただし、以上に関連しての権限の行使が単なる常規的、事務的性質のものではなく、独立の判断を必要とする場合に限る」(ILO, Legislation Series1947)。これ以後職長は、経営の利益を代表する(1)Supervisory Foreman, (2)一般労働組合の対象となる Working Foreman の2つに区分された。もっとも上記の定義に該当しない職長は経営者側の人間ではなく、一般労働者と同様なものとされた。とはいえ、この「タフト・ハーレー法」は激しい労働組合の対立をこえて成立したものであり、ワグナー法(1935)の改悪と評され、クローズド・ショップは非合法とされ、ストライキに対する60日間の予告期間の設置等を含む、実質的な労働者の争議権を制限したものであったことは明記しておかねばならない。

職長の定義について、大戦後までの経緯の中で概観したわけであるが、ここで一応職長の地位と機能についても整理しておくことにする。職長の地位並びに機能は、一般的に次のような2つの管理階層の中に規定されている。

- (1)上層管理組織 (Top management organization)
- (2)実施管理組織 (Operating organization)

職長はこの(2)に属する。この管理区分は企業規模の大小に応じて多少構成を異にするが、US スチールを例に挙げると次のようになっている。General superintendent—Assistant general superintendent—Assistant superintendent—General Foreman—Foreman の順である。

トップ、ミドル、ローを含めた管理階層の職務内容は、上位者から次のような一応の規定がなされている。5段階に分けられる。

- (1)まず第1は、企業の経営方針や総括管理を決定し、行う (President)
- (2)それに沿って管理の方針・統制を行う (Works manager)
- (3)実際の作業を合理的に統制し生産高、原価、品質分析、計画の配分 (Superintendent)
- (4)そして現場での生産・作業の細目に至るまでを統制管理する (Foreman)
- (5)最後に与えられた課業を遂行する (Workmen)

この中で職長や工場長が現実には生産技術、工程管理、品質管理を上層階層の管轄の下に部門管理を行うのである。そこに監督管理の委任の範囲と権限が生まれるのである。しかしながら、こうした職長の持つ権限に対して最大の脅威となって現われてきたものに労働組合の発達がある。ここでこうした状況を生み出したアメリカの労働運動史について、若干の概説を試みておく。実際、この労働運動の経営側に与えた影響こそが、アメリカ経営史の中の一つのメルクマールとなっており、またこれを抜きに当時の企業の有する問題を正當に評価することはできないのである。

一般的には第1次政治的独立(独立戦争, 1776)、第2次経済的独立(米英戦争, 1812)以降、アメリカの各地で地方レベルの各種の同職組合が連合するようになり、これが労働運動の源流とされている。その後次第に運動の気運は全国レベルへと指向し、1866年にはボルティモアで全国労働者同盟(National Labour Union)が結成されたのである。初めこの場合は8時間労働制や同一労働同一賃金を強く要求し、68年には600万人に及ぶ組合員を集め、13の職業組合、43の地方組合を召集したが、73年の恐慌で挫折した。これと相前後して、1869年に労働騎士団(The Knight of Labour)が結成された。これは「フィラデルフィアでユリア・スティーブンスを中心とする少数の衣服工によりつくられた(労働騎士の高貴、神聖なる組織)と呼ぶ新たな組織より発足した」¹³⁾ 騎士団はその後10年間余りで70万人の会員を持つまでになり、全国的な労働者階級の結合として発達し、77年にはボルティモア・アンド・オハイオ鉄道に始まる最初の全国的規模での鉄道ストライキを経験するに至ったが、これは資本家層の軍隊発動によって鎮圧されている。その後内部分裂のため急速に衰退し、その特質から熟練労働者たちの脱退をも招き90年代に消滅した。

当時のアメリカ合衆国と資本主義的企業システムの運営に対して、積極的でしかも重要な貢献をなしてきた実業界の巨頭に対して、またその特徴について痛烈な批評があるので、それを記述しておき、また90年代の大争議を例にあげ、経営側の姿勢と、争議の終結に至る過程とを一つの典型としてみておきたい。まず大資本家たちの隠された一面への批評は次の如くである。

「アメリカ合衆国は、ブルジョア世界の中で、ただひとつの私的な正義と私設の武装兵力が存

在した国であった。それもこの時代ほどそうだった時代はなかったのだ。1850年から1889年までの間に、任意団体である自警団が、法律違反者またはそう目された人々530人を殺した。1760年から1909年までにも及ぶこのアメリカに特異な現象の歴史をおとしての全犠牲者の七分の六がこの時代に殺されたのだった。1865年と66年には、ペンシルヴェニアではあらゆる鉄道、炭鉱、溶鉱炉、圧延工場は、必要なときに必要なだけの武装警官を雇用できる法的に認められた権限を与えられていた。ただしそれ以外の諸州では、公式に保安官や他の地方当局者がそうした私的な警察のメンバーを任命するべきものと定められていた。探偵および拳銃つかいからなる最も有名な私的暴力機関である「ピンカートン探偵社」が、最初は犯罪者との争いのなかで、そしていよいよもって労働者たちとの争いのなかで、かんばしからぬ評判を得たのはまさにこの時代であった」¹⁴⁾ (・点筆者)。多少長くなったが、この引用文の内容はわれわれがアメリカ合衆国の歴史を考察する場合、忘れてはならない視点を提示しているように思える。典型的な労働争議は、アンドリュー・カーネギーのホームステッド工場で起った。1887年にカーネギーは、アメリカ最大のしかも最新式の製鋼所であるホームステッド (Homestead) 工場を購入し、鉄道用レールから建設用構造材へと製品を転換させていた。この工場はアメリカで初めて塩基性の平炉鋼工場へ転換し、連続的な鋼材の生産は熟練者の手から未熟練者が作業する自動的工程へと移行していった。このことは生産性の上昇を招いたが、結果として労働争議を惹き起す原因をつくった。労働時間の交替制 (12時間の2交替制か8時間の3交替制) のいずれかの決定に対する問題と、会社の生産費用の労資の平等負担などの問題のために、1892年6月30日に歴史に残る大ストライキを経験することになったのである。ストライキの原因について、工場レベルでの最も対立的な問題は賃金に関するものであった。これは厳しい企業間競争のさ中であって、過剰生産と価格の変化に対応すべく、工程を自動化し、労働希釈 (dilution) を行い労働現場の合理化を図り、そして製品の単位費用を節約するために熟練労働者たちに、その節約分を分割しようとしたことに端を発しているのである。しかしより直接的原因は、労働者側が、先にカーネギーが賃金決定のために提出した鉄鋼価格の上下変動に応じて、賃金をスライドさせるという「屈伸給与制」(Sliding scale) の契約が72年7月1日に、3年目を迎えて終るため、組合側の闘争目標として資本側と対立したためである。この賃金制度は最低賃率を設定しており、不況時においても適用された。当時の一日の平均賃金は2.43ドルだった。労働者たちは、1886年に結成された「アメリカ労働総同盟」(American Federation of Labor, 略称 AFL) の傘下の「合同鉄鋼労働者」(Amalgamated Association of Iron and Steel Works) に所属しており、先の労働協約と賃金上昇をスローガンにストライキへと突入したのである。これに対し会社側は、総支配人の地位にあった H. C. フリックが交渉決裂を機に一挙に強硬な態度をもった。そしてフリックは、あの悪名の高いピンカートン探偵社の職員300人を雇い、労働者を対峙させたが、護衛や警備員の守備隊を工場内への派遣するにおよんで、益々両者間の不和を助長することになり、最終的には、外部から7月11日、8000人の州兵がペンシルヴェニア州知事の介入の結果、大部隊を出兵させて鎮圧することになった。一方内部的にはブラドッ

ク工場（エドガー・トムソン工場の別名）の工場長のチャールズ・M・シュワブの努力によって、この争議は終結したのである。ホームステッドの争議は、アメリカ資本主義の発達の過程で、例えばプルマン社、スタンダード石油会社、アメリカ毛織物社、スウィフト社、マコーミック社、バスレハム製鋼会社などの諸工場とならんで、我一次大戦以前の最も有名な争議となったのである。

アメリカでの本格的な労働組合運動は、上述した AFL を中心として行われたのであるが、これは「オランダ人系ユダヤ人でイギリス生まれの葉巻きタバコのサミュエル・ゴムパース (S. Gompers) の指導下に、アメリカ・カナダ労働組合同盟として発足した新組合が、15万人の組合員を擁してオハイオ州コロンブスの大会で AFL として誕生した」ものである。¹⁵⁾ AFL は成立当初15万人の組合員であったが、1900年には55万人へと組合員を増やし、組織は拡大の一途を辿ったが、特徴的なことは AFL が職業別組織の下に熟練労働者を成員としたことで、不熟練労働者はこれに属さず、また鉄道従業員 4 大組合もこれに加入しなかったため、その組合員数は、全労働者の10%程度にすぎなかった。この後 AFL の保守的な職業別組合主義に対抗して1905年にシカゴで「世界産業別労働組合」(Industrial Workers of the World) が結成されることになって、大多数の不熟練・半熟練労働者を含む産業別組合の組織化をめざす運動が発展することになったのである。そして、こうした発展の過程の中で、組合の性格も次第に政治性を帯びるようになり、階級的な対立の激化をみるようになったのである。この激化の表出が各地で勃発したストライキであり、このことが職長を窮地へと追い込む原因の一つとなったのである。職長権力削減への試みについては、次のような指摘がある。「サムナー・H・スリクター (S. H. Slichter)、ロイド・ウルマン (L. Ulman) およびその他の人々が述べているように、繊維、ガラス、金属関係の労働者の労働組合はあらゆる方法で、職長の権力を削減しようとした。かれらは標準生産量によって駆り立て的な監督方式を制限した」。¹⁶⁾ なおスリクターによる具体的な作業規制の方法には次のようなものがあげられている。

- (1) 1 日ないし、1 週間当りの生産高の制限
- (2) 間接的な作業速度の制限
- (3) 作業の質の統制
- (4) 作業班ないし機械一台当りの労働者数の規制や不必要な労働者の雇用要求
- (5) 雇主や職長が特定の職種で働くことを禁止する
- (6) 機械や労働節約的方法の利用を遅らせ、あるいは禁止すること¹⁷⁾

ただこうした作業規制の要求実現は、現実には世紀の転換期には、企業主に当面企業閉鎖という強権を発動させることになったのである。そして上層部の決定によって、職長はその立場を後退させられることになった。労働者たちの要求は組合運動という団結力の楯を持つに至り、様々な交渉にこぎつけた。諸規則の改善、職長の権益の削減が当面の課題となった。しかしながら、先述したようにこの時代にあっては、こうした工場内部の状況は経営者側に再考を迫る程のものとはならず、ただ生産活動の停止、長期化は企業の未来を脅すものとしてのみ認識さ

れ、現実には労働組合運動の進展に対抗して、資本家たちは新たな反組合対策を打ち出したのである。中でも1890年の「シャーマン反トラスト法」の制定が、その本来の主旨とは相違して、労働組合運動を一つの各州間の共同謀議とみなして取り締まったことは、資本家たちを大いに助成するところとなった。さらに労働争議を財産権の侵害行為として、争議行為差止命令（labor injunction）を要請して労働組合を弱体化させゆストライキを紛砕することに努めた。その他具体的な手段としては、スト破りの採用、スパイ、誘発者の要請、注意人物のリストアップ、黄犬契約などが頻繁に行われたのである。1892年のホーム・ステッド工場、1894年のプルマン鉄道ストライキは、第一次大戦以前の二大争議として有名であるが、再度指摘しておかねばならないことは、この争議が州兵と陸軍の出動によって流血の惨事後鎮圧されたということである。それがためにこの時期は、かえって労働大衆は資本家側と離反するところとなり、全国的規模での深刻な労使対立を経験することとなったのである。

d. 生産管理の革新

以上のような様々な状況の作用によって、職長の地位は次第に後退への道を歩むこととなってゆくのであるが、これと時を同じくして登場してきたのが、技術的責任と管理上の責任を急速に引き受け始めた専門技師たちであった。いうまでもなく作業形態は生産方式に、また作業組織は作業形態によって規定されるわけであるが、作業組織はさらにイ．直系組織と、ロ．職能組織とを基本的形態とするものである。この直系組織が組織内の命令系統の一元化を保持する組織であるのに対して、職能組織は分業関係を原理とする専門化を徹底するのを特徴としている。この職能組織の企業採用の波は、経営規模の拡大と共に進展したわけであるが、この専門化への勢いは、従来の作業管理者、現場管理者としての職長の地位と権限を細分化させることとなったのである。つまり万能型管理者の手から職能的専門技術者のそれへと、管理責任を移行させたのである。職長帝国の崩壊を導いた主因としてあげられるものに次の2つがある。

(1)体系的管理の台頭

(2)産業労働者の「苦境意識」の増大

である。以上のような要因が生起し始めたのは、1873年以来の周期的不況と、大企業のトラスト形成、流れ作業による大量生産方式の定着、それに相伴した作業管理の変化、世紀末の能率増進運動の一連の現象と、それと表裏をなす労働者の高賃金要求に対応するために全産業的視点から財産管理、生産費用低減の問題、労働者間に生じた組織的怠業の問題をいかに解決するかという現実的要請が生じたためであった。経営に対する企業全体からの管理が必要とされてきた背景には、工作機械工業の急激な発展の下における自動化、多角化を可能とした工場の革新と、製造業全体に関する規模の拡大と複雑な組織の分化がみられるが、この対策についての能力は地位の保全のみに専心し、伝統的作業管理に固執する職長には十分なものではなかったのである。ここに時代の要請を避けてきた職長帝国への衝激が起ったのである。企業規模の拡大はそれ自体、管理の方式を直接管理から分割管理へと向わせるものである。これと同じく人

間の持つ管理能力も専門的技術と知識が深められると共に、その限界が明らかになってくるのである。ここに管理能力の限界、「span of control」が重要な管理要素として認識され、組織自体がその収益性を上昇すべく各部門間で効率を円滑にしてゆくために、数々の手続きを合理化することを要求するのである。世紀末の企業集中にみられた企業間の激しい生産・販売競争は、結果としてこの傾向を益々助成することになった。企業の集中運動、つまり集中による独占化、金融資本の形成は企業の組織形態に大きな影響を及ぼしたのであるが、その点について、鈴木圭介氏の見解を引用しておきたい。「一般には1873年の経済恐慌は、アメリカにおける資本集中＝独占形成の出発の年として知られている。プールあるいはアソシエーションと呼ばれるカルテル的結合がそれであったが、プールは激しい競争の中で比較的短命であり、トラストまたは特殊会社が現われてきた。有名なスタンダード石油会社（Standard Oil Co.）が暫定的トラスト協定をつくったのは1879年であり、正式のトラストの組織は1882年であった。その頃、綿実油、亜麻仁油、鉛、ウィスキー、製鋼、砂糖などのトラストの組織があいついで組織され、また解散した。そして19世紀末（1895－1904年）に合併運動の大きな波がおしよせてきた。1893年の恐慌が終ってゆく時期がそれにあたるが、この段階には例のモルガンによる鉄道業の再編成があり、煙草やゴムや電機などの巨大な会社が簇生してきた。この時期には特殊会社が特徴的な企業形態となった」¹⁸⁾ また独占資本主義の確立の時期については、U. S. スティール社の成立（1901年）から10年までと規定する諸論が多くみられる。

こうした企業の集中運動、すなわち水平的企業連合（Combination）あるいは、企業合同に始まる全国的市場の支配確立と独占を達成しようとする企業間の動向は、さらに垂直的統合（Vertical integration）によって原材料をみずから所有し、生産一貫システムによって市場を支配して業界における自社企業の地位を確保しようと意図した結果、産業設備の合理的利用と市場の独占的制覇を目指すという大規模な寡占企業を生み出すに至るのである。もちろんこうした動向に対して、禁止政策は連邦法や各州法より発せられた。1890年のシャーマン・反トラスト法（Sherman Anti-trust Act）は共和党大統領ハリソン（Harison）によって発令された有名なトラスト禁止政策であった。これについては若干先述したが、今少し詳細にみておくことにする。シャーマン法の正式な名称は「非合法的な制限及び独占に対し営業及び通商を保護する法律（An Act to Protect Trade and Commerce against Unlawful Restraints Monopolies）」であって、その要旨は次のごとくである。

1. 各州相互間または外国との営業または通商を制限する如何なる種類の企業合同または共同謀議も違法である。
2. 各州相互間、または外国との営業または通商の独占または独占の企図は刑事犯として扱われる。
3. この法を犯したものは5千ドル以下の罰金または1年以下の禁錮、またはその両者を併課せられる。
4. 他人（法人を含む）のため、本法により禁止せられた事項に基き損害をうけたものは、そ

の三倍額をうけ得る。

しかしながら、この法律は生産制限による企業家の自由な価格操作を禁止しなかったために骨抜きとなり、かえって先に述べたプルマン・ストライキにみるごとく、鉄道ストライキが輸送を妨害し、州際商業を制限する共同謀議であるとして労働運動を取り締まるようになり、立法の本来の主旨とは反対の方向に適用されることになったのである。

こうした状況によって「シャーマン法の存在にもかかわらず、アメリカ合衆国における独占の発展は、その影響を殆んどうけることなく進行した。1898年より1902年にかけての5ケ年間で独占の発展の最も著しかった時期であるといわれるが、1904年において440の企業体の資本総額は200億に達し、全国製造工業の資本総額の40%に達した。そして独占の発展は鉄鋼、石油、機械、肥料、ガラス、アスファルト、タバコ、砂糖、ウイスキー、チューインガム、ビスケット等の46の業種に及んでいた。1901年テオドア・ルーズベルト（Theodore Roosevelt）が大統領に就任し、有名なトラスト征伐を行ったが、これによっても全般的にみれば、独占企業体はほとんど影響をうけなかった」¹⁹⁾のである。このような独占形成への社会の胎動の中で、工場規模は市場の拡大と共に大規模化し、技術者の数は倍化していった。そして技術者たちは、自らの立場から、製造業全体における経営制度と方法の欠陥が、企業全体に及ぼす危険性を強く主張するようになった。ここに従来の伝統的管理に替る管理制度の必要性が、正に工場の中核たる技師たちによって提唱され、整備されていったのである。実際、かれらの研究（成果）が現われ始めたのは1880年代に入ってからであり、これは当時社会運動となっていた能率増進運動（efficiency movement）によって促進され、体系的管理運動（systematic management movement）へと発展してゆくのである。これらの運動の結実が、テイラーの科学的管理法（Scientific management）である。この端緒となり、同時に機械技師たちの能力を磨き、育てさらに工場内外での地位を確固たるものにしたのが、1881年に「機械技術及び機械的作業に関する研究」を目的として設立された「アメリカ機械技師会」（American Society of Mechanical Engineer, 以下 ASME と記す）なのである。テイラーの科学的管理法による経営合理化への偉大な貢献については周知の事実であるが、ここでは概略に止めておく。

19世紀後半における技術系の文献については「1870年以前においては、アメリカ合衆国には管理に関連したものは何もない」²⁰⁾とジョゼフ・A・リッターは言及しているが、それ以後機械技師たちの寄稿文の数は年々増大した。因みにリッターの調査においては「1880～85年に60編、1885～90年に93編、1890～95年に185編の論文が出現した」²¹⁾と記されている。

また ASME 創設後の1886年にはエンジニアリング・マガジン（Engineering Magazine）が発刊されている。これは後に Industrial Management と改題され、現在では Factory 誌、McGrow-Hill 発行となっているが、特にエンジニアリング・マガジンは第一次大戦までの経営管理の原理と実践とに関する情報の主導的源泉となり、発行者の間でさえも「黄金の鉱脈」と呼ばれる様の評価を得ていたのである。

テイラー以前の代表的人物としては、「工場会計指図書制度」を著したメトカーフ（Captain

Henry Metcalf), 「機械工場の在庫評価」を書いたオーバーリン・スミス (Oberlin Smith), 「奨励賃金制度」のハルサー (Frederic Arthur Halsey), そして「経済人としての技師」で技師の評価を高めたタウン (Henry R. Towne) などがいる。

一方テイラーの業績を引き継ぎ、そのシステムを発展させた人物には、次のような人々がいるのである。まずテイラーの経営管理方式の主要な指導者で、ミッドベール製鋼会社以来の援助者であるヘンリー・L・ガント (H. L. Gantt), 「バース計算尺」(Barth Slide rules) の発明者であり、数学者であるカール・バース (Carl Barth), 時間研究の専門家であるサンフォード・E・トンプソン (Sanford E. Thompson), テーバー・マニュファクチャリング会社の副社長となったホレス・K・ハザウェイ (Horace K. Hathaway), アメリカ機械技師協会の諸機能の分析と再編成をテイラーに助力したモリス・L・クック (Morris L. Cooke), テイラーの工場管理方式の「見本」工場、プリンプトン印刷会社の経営者ヘンリー・P・ケンダール (Henry P. Kendall), またテイラーと同時代に独自の管理方式を開拓した人物に、建築請負業者であり、煉瓦積工でもあったフランク・B・ギルブレス (Frank B. Gilbreth), サンタ・フェ鉄道賃率問題で名を為した能率増進主義者のハリントン・エマーソン (Harrington Emerson) らの出現によって科学的管理法は大きな発展を遂げるのである。

とはいえ、これらの人々による改革論が、直ちに各企業、各工場で採用されていった訳ではないのである。しかしながら、技師の改革案が意図したものは、作業細部の調整に止まらず、職長と労働者を含めた工場作業に対する管理者の統合力を高めることが主眼であったのである。

それゆえ技師たちの改善の糸口は、まず販売価格の適切さを保証する原価計算管理から始められた。これによって従来、不明確な域から脱しきれなかった特定の仕事に対して、直接原価方式が割り当てられ、原材料の化学分析などの積極的な導入と共に、生産性を上昇させ、原価を引き下げる方法が確立していった。その具体的な手段として記録時計や仕事指図表・カードが使用された。またこれらが結果的には在庫管理制度を提供することになったのである。²²⁾

企業者の中でこの原価計算制度の徹底的な開拓者は、カーネギーである。かれは大企業における最高意志決定者の機能と責任をよく認識し、経営者は工場の仕事に精通することの重要性を身をもって実現してみせた人物であったことは有名である。かれ自身の言葉を引用しておく。

「Be king in one line not a jack of all trades....Put all your eggs in one basket, and then watch that basket」。²³⁾ かれの生産向上と製造原価引き下げへの関心は、終生変えることはなかったとされている。

この時期の最も効果的な原価制度としては、A. H. チャーチの「科学的生産センター」(Scientific Production Center 1901) がある。これは従来数量化されずにあった間接費の確定と割り当ての方法を示したものである。製造工程における管理運動の中で、特定の仕事や原価について詳細な規定が、技術部や生産事務所から出される指図書に明記された点が重大な変化である。これがそれまで職長が持っていた仕事の手配という職務を奪うことになったことは言

うまでもない。

技師たちの改革案は、多品種少量生産から少品種大量生産へと移行した製造工業において他の産業と同じく、これらの指図書、カードの記録を集中化し、一元化すべく多数の事務員の必要性を提起することになり、事務専門の労働者を雇うことの必要性を経営者に認めさせたのである。結果として、今日にみられるような企業形態が生み出され、またその部門が会社経営の中枢を担うまでになってゆくのである。

現代の企業が採用している一般的な管理システムの起源は、チャンドラーによれば「それはまったく第一次大戦までの Du, Pont の会社で行われていた企業戦略である」²⁴⁾とされている。こうした管理制度は労働制度は労働者に課業意識を徹底させることになり、同時に労働に対する姿勢を変化させたのである。しかしながら、依然として残された問題に、労働者の労働意欲をいかに高めるかという問題が残されていた。

3. 科学的管理の生成と移民

前節において、アメリカにおける管理制度の展開をその経済的背景との関連の中から考察し、管理に付随する諸時性を抽出して一応の対象設定の作業を終えたと考えられるので、以下において管理諸制度が、資本の決定要因としてどのような意義をもち得るのかという点を中核として、管理運動の生成・発展の経緯を辿ってゆくことにする。

一般に独占資本の成立過程では、資本の急速な集積・集中が行われているが、これは必然的に企業の生産技術の変化を伴うものである。大量生産体制の下では圧倒的な機械化の進行によって作業は益々単純化作業へと分化し、労働者の熟練度や技能度の必要性はいよいよ低下するようになる。したがってまた、こうした生産技術の変化は、経営管理様式の変化をも同時に引き起こすのである。つまり作業の内容は労働者個人の能力に依存することがなくなり、客観的に作業を観察することが可能になって、ここに管理という問題が表面化してきた。

こうした社会的背景の下に、労使の真の利害は同一であるとの信念にもとづき、雇用者に繁栄を保証し、同時に従業員にも繁栄をもたらし、さらに賃金は高く、原価（労働費）は低く（High wages and low cost）も目標として現われたのが、テイラー・システム、つまり科学的管理法なのである。

アメリカでの科学的管理法の展開は、1880年代にすでに独占の域に達していた巨大企業ミッド・ベール製鋼会社（Midvale Steel Co.）での一機械技師フレデリック・ウィンスロー・テイラー（Frederick Winslow Taylor 1856－1915年）の経験から始まるとされている。テイラーの業績については、ここで概略に止めるが、科学的管理の成立に至る前提を明確にするために若干触れておく。テイラーがミッド・ベール工場に入ったのは1878年、23歳の時であり、4年後には職長となり、32歳で技師長に昇格し、35歳にミッド・ベールを去るまでの間、主として生産の問題に没頭し、数々の工夫を考案した。一例を挙げるならば、テイラーはヘンリー・メトカー

フと同様の「工場指図表」(Shop order cards)を考案し、使用しているのである。このカード・システムは工場生産の行程を労働者に明示する最良にして簡便な手法であった。こうしたかれの経験が後に理論化され、テイラー・システムとして結実したのである。かれの代表作には、1895年の論文「出来高払制」(a piece rate System, being a step toward partial solution of the labor problem), 1903年の「工場管理」(Shop Management), 1906年の「金属の削り方について」(On the Art of Cutting Metals), 1911年の論文「科学的管理の諸原理」(Principle of Scientific Management)があり、これらがすべて、かれの実際の体験の中から生み出されたものであることが、かれの管理方式を一層際立たせているのである。

しかし、この科学的管理法の成立の背景には、広義には19世紀後半以降にアメリカの各工場内に採用された機械や標準化が、特定の作業に必要な労働の評価の測定を容易にしてきたことと、今一つは作業に必要な労働力の不足(移民労働者の使用に伴う言語、習慣、教育等の障壁による、合理的労働の実施の低迷、その結果としての実際労働の質の低下)という社会的背景が大きな要因となっていたのである。

a. アメリカへの移民と工場管理

アメリカへの移民の社会的影響について、マルクスは次のように言っている。「ほかならぬヨーロッパからの移民が北アメリカに巨大な農業生産の力を与え、その競争がヨーロッパの土地所有を——大小を問わず——根底からゆり動かしている。その上にこの移民は、西ヨーロッパ特にイギリスのこれまでの工業的独占を短期間に打破せずにはいないほどのエネルギーと規模をもって、合衆国が、その膨大な工業資源を利用することを可能にした。この2つの事情がアメリカ自身に対しても革命的に反作用する。自作農の中小土地所有者は、全政治制度の土台をなすものであるが、それが次第に大農場との競争に敗れてゆく。同時に工業地域ではじめて大量のプロレタリアートが発生し、信じられないほどの資本の集積が進展する」²⁵⁾と。

ここで移民の流入について、その影響・効果の度合を知るために具体的な統計資料によって、移民の持つ意義と特徴を、管理面との対応の中で検討してゆくことにする。アメリカでの移民統計の開始は1820年である。しかしこれは旅客名簿からの推定数の調査結果であり、正規の移民統計がつくられたのは、全国経済調査局(NBER)が発表した1892年からである。一方アメリカの国勢調査の開始は1790年に始まるわけであるが、これも農業・工業・職業別・人種別の全国的統計が推定の域から脱して完備されたのは1890年頃からである。

この1890年は、またアメリカのフロンティアの消滅の年でもあった。フロンティアとは北米の移住人口が、新大陸の自然を開拓する最前線であり、開拓者の散在する西進運動にみられる外輪地帯である。これが1890年に消滅したことは、従来その拡大がアメリカの歴史を通じて、アメリカの発展そのものと並行していたため、アメリカの歴史に新たな一頁を開かせ、新事態に直面することを余儀なくさせたのである。このフロンティアに関する著名な論文には、ターナー(F. J. Turner 1861—1932年)の「The Significance of the Frontier in American History」

があるので参照されたい。

アメリカにおいて19世紀後期の70・80年代までの移民は基本的には農業部門への吸収されていたが、これ以後は工業発展の主要な要員として流入し、労働市場の状況を一変させることになった。アメリカへの移民の流入の増大に関する直接的な原因には、ヨーロッパ本国での烈強の膨張政策や、人種的抑圧、農業不況などがあげられる。しかしながら、移民がアメリカへ、つまりかれらの意識の表れとしての「約束の地」へと流入してきた現実的側面には、アメリカが植民地時代から労働力不足という社会的問題を抱えていたからに他ならない。この点を、原典アメリカ史でみると「…従って、欧州諸国に比して労賃は常に高かった。このことにより起る労働力の節約の要求は、産業一般の機械化を促進する原因となったのである。農業においても、この要因はアメリカの自然的要因と相結んで急速な機械化をもたらした。そしてこのことは鉄道の発達による広大な国内市場の開拓と共に、農業を大規模な商業的農業たらしめると同時に、農業に地域的分化をもたらした」(第4巻, p.16)として、アメリカ資本主義の二大槓杆のうちのひとつとして農業生産の牽引性を指摘しているが、この時以後工業生産高は農業生産高を上回ったのである。この当時のリーディング・インダストリーは、製粉、木綿、製靴、衣服、家具などの消費財生産部門であり、生産財生産部門でのそれは、鑄造、機械工業であったが、80年代以降は鉄鋼業の発達により、生産財生産部門の関連工業が飛躍的に成長し、アメリカの近代産業の基礎は確立したのである。

しかしながら、工業発展に伴う賃金労働者の増加、都市の膨張は新しい社会問題を生じさせ、さらに80年代から従来の西ヨーロッパからの移民に代り、東南部ヨーロッパからの質の低い不

(a) 移民数 (1820~1917年) 表1 アメリカ合衆国への移民 (単位: 人)

	移民数		移民数		移民数		移民数		移民数
1820	8,385	1840	84,066	1860	153,640	1880	593,717	1900	472,126
21	9,127	41	80,289	61	91,921	81	720,047	01	522,573
22	6,911	42	104,565	62	91,986	82	730,073	02	739,289
23	6,354	43	52,496	63	176,272	83	569,904	03	937,371
24	7,912	44	78,615	64	193,418	84	462,034	04	808,257
25	10,199	45	114,371	65	248,083	85	350,284	05	1,054,442
26	10,837	46	154,416	66	318,571	86	392,887	06	1,214,836
27	18,875	47	234,968	67	295,642	87	516,933	07	1,334,166
28	27,382	48	226,527	68	289,145	88	525,019	08	410,319
29	22,520	49	297,024	69	385,394	89	431,935	09	957,105
1830	23,322	1850	310,004	1870	356,196	1890	495,021	1910	1,071,885
31	22,633	51	379,466	71	346,938	91	595,251	11	782,545
32	60,482	52	370,503	72	437,304	92	547,060	12	1,026,360
33	58,640	53	368,643	73	422,991	93	492,408	13	1,387,318
34	65,365	54	427,833	74	260,814	94	248,978	14	688,495
35	45,374	55	200,877	75	191,231	95	324,329	15	258,678
36	76,242	56	200,436	76	157,440	96	284,943	16	355,769
37	79,340	57	251,306	77	130,507	97	222,399	17	152,959
38	38,914	58	123,126	78	153,203	98	255,407		
39	68,069	59	121,282	79	250,565	99	361,318		

(出所) (NBER) I. Ferenczi; International Migrations, vol. I, 1929, pp. 395-6.

熟練労働者が多数移入し、(新移民と呼ばれている人々)が政治的、経済的、社会的な難問題を発生させたのである。こうした問題の中には、都市問題、貧困問題が含まれ、いわゆるスラム勢力の台頭といった問題も発生したのである。大量の新移民の流入は、生来のアメリカ人労働者階級の職場進出を圧迫し、ついには産児制限の必要性を生じさせるという事態を惹き起し、また旧移民による新移民の統成・訓練が都市部のスラム街を中心に行われ、その結果一つの政治的勢力として成長してゆき、都市、地方自治体の政治機構に対して、次第に大きな脅威となっていたのである。ここで先ず、アメリカ合衆国への移民状況をみておく。

上の表1にみられるごとく、1820年から1910年までの移民総数は実に2800万人にものぼるのである。そして移民は19世紀末、ことに1880-1910年の間に集中的に渡米しているのである。その数は約1780万人である。

また、これらの移民の出身地については、次の表2がある。移民の出身地順位は、第一回センサスが行われた1790年から一世紀の間に大きく変化しているのである。18世紀末から19世紀初頭にかけては、イングランド人が8割近くを占めており、スコットランド人、ドイツ人、オランダ人と続いたのであるが、19世紀中頃になってアイルランド人が一挙に流れ込み、全体の4割を占めていたとされている。表2では1881-1910年の間の出身地別調査が出ているが、イ

表2 出身地

		1881~90	1891~1900	1901~10
[旧] 移 民	ベルギー	20,177	18,167	23,468
	デンマーク	88,132	50,231	65,285
	フランス	50,464	30,770	73,381
	ドイツ	1,452,976	505,152	341,498
	ネーデルランド	53,701	26,758	48,262
	ノルウェー	176,586	95,015	190,505
	スエーデン	391,776	226,266	249,534
	スイス	81,988	31,179	34,922
	イングランド	644,680	206,324	375,803
	アイルランド	655,482	401,866	339,065
	スコットランド	149,869	42,464	120,469
	ウェルズ	12,640	9,233	17,464
新 移 民	オーストリア	178,773	} 592,707	2,145,266
	ハンガリー	127,681		
	ブルガリア	*	*	39,280
	ギリシア	2,308	15,979	161,609
	イタリア	307,309	651,593	2,045,877
	ポーランド	51,806	113,000	*
	ポルトガル	2,116	25,427	69,149
	ルーマニア	11,908	12,750	53,008
	ロシア	245,078	457,864	1,597,306
	スペイン	4,419	8,731	27,935
	トルコ	1,562	3,626	79,976
	その他	535,182	162,462	696,324
計		5,246,613	3,687,564	8,795,386

(注) * 「その他」にふくまれる。

(出所) I. Ferenczi, op. cit., vol. I, pp. 386-91. から。

タリア人、ロシア人の急増と共に、80年代に入って東欧諸国の移民が他国のそれを大幅に上回っている状況が理解される、

一般的に新移民は、男性の比率が高く、女性と比較すると7：3の割合を示し、また年齢も14・15歳から45歳までが最も多い。かれらが進出した企業は大別すると、瀝青炭鉱、被服、綿紡績、皮革、砂糖精製、建築などの産業であり、旧移民たちが優位を占めていた産業、つまり鉄道、鉄鋼、ガラス、羊毛、食品などへの進出は必然的に抑えられ、全体的に後者での産業に占める比重は4割以下であった。またタバコ製造業などの肉体労働部門は、黒人労働者が、その歴史的強制的慣例を背負っていて、多数を占めていた。

新移民たちの生活様式、行動様式では是非触れておかねばならない点は、かれらが「人種共同体」ともいうべき集団秩序を形成したことである。この代表例は、イタリア人による同国、同族人を基礎に次第に大家族化してゆき、その共同体の秩序維持の手段として、本国での身分関係、アメリカでの社会的地位の上下関係の中から生まれた統率者を中核とする強固な血縁組織を育てた共同体がある。こうした傾向は他国の移民たち及び、今日においても colony, town, settlement と呼ばれる人種共同体が生まれていった。黒人たちにおいても同様に、地方からの離農によって都市化居住率が増大し始めると、自衛上の対策から group 化し、共同生活を実施し始めたのである。こうして経済発展の直接的結果として成長した「都市」は、その内部に様々な人種と人口をのみ込み、「人種のるつぼ」として性格を有していったのである。もちろん、こうした移民流入に対して規制運動は行われたが、1864年の「Contract Labor Act」、82年の「中国移民禁止法」(Chinese Exclusion Act) は、移民制限と人種的差別との結合を初めて法的に確立させたものであり、中国移民は90年代の17,000人をピークに漸減してゆくことになる。そして85年の「New Contract Act」(契約移民禁止法) は、専門家、熟練技術者、家内労働者以外の外国移民を禁止するまでになったが、移民制限法が効力を完全に発揮するのは、1917年の「The general Immigrant Act」の制定以後である。

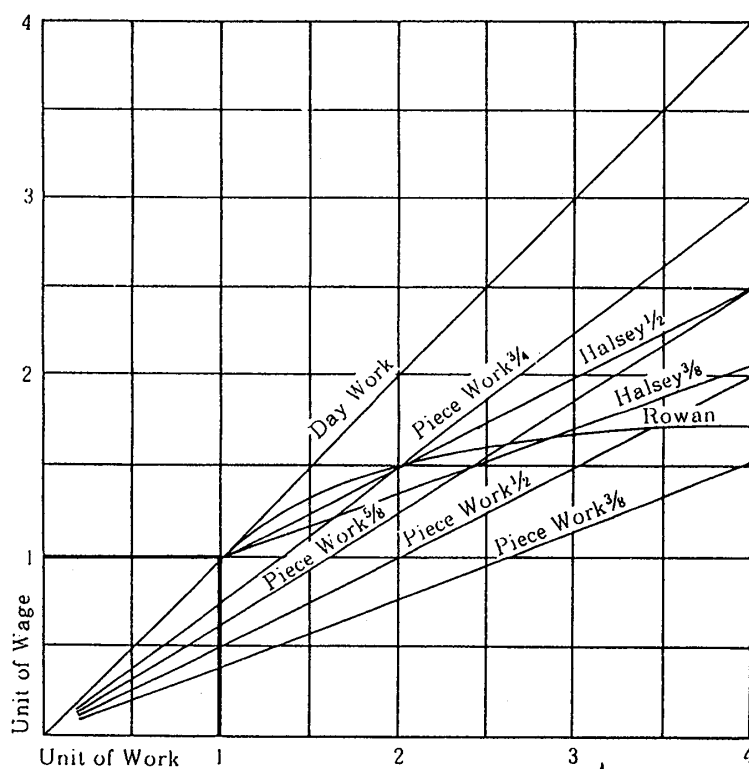
以上においてアメリカへの移民の概要が理解されたと考えられるが、実際アメリカの経済発展、その内部の管理構造を規定した要因の中で重要なものは、実にこの「移民」問題なのである。この考察を抜きに、アメリカ資本主義の生成・発展を論じることは、実に片手落ちと言わねばならないのである。

最後に今一人、当時のアメリカへの移民に対して重大な関心を抱いていた F. エンゲルスの指摘するところをあげ、当時の識者の関心のあり方、捉え所をみておくことにする。エンゲルスは、この移民とアメリカにおける資本集積との関連に言及して「…そうしてこのお伽話のように巨大な富の蓄積は、アメリカへの法外な移民によって、なおも日々高められている。というのは移民はまず第一に、これらの資本長者たちに直接的または間接的に役立っている。ここで直接的というのは、移民が土地価格の急激な値上りの原因であるからであり、間接的というのは、移民が数が多いことがアメリカの労働者の生活状態を悪化させるからである」²⁶⁾と指摘している。それ故に、実際に工場で働く作業員たちはこうした機械化に伴う管理技術の導入

に対しても、以前と同じく特別の報酬のない限り、眼にみえる働きはしなかったのである。そこでこのような個々の仕事に従事している労働者たち（白人、移民、黒人を含む）に、仕事に対する根本的な精神革命を起すことが、工場の生産能率を高めるための重要な課題となってきたのである。テイラーによる「課業管理」(task management)の主張は、当時におけるこのような労働者たちの組織的怠業 (Systematic soldiering) によって生じた生産能率の低下を防止することを目的とするものであったのである。この組織的怠業は、その当時普及していた出来高払制度が原因となっていた。というのはこの制度は、ある出来高以上になると経営者が賃率切下げ (rate-cutting) を断行するため、労働者がその限度内での労働しかしないために対抗策として始めたことに由来する。このため出来高給制度に替る新しい賃金支払い制度が、タウン (H. R. Towne) の分益制、ハルサー (F. A. Halsey) の割増制、ローワン (J. Rowan) の節約賃金分配制が考案されたが、結果的には解決はみられなかったのである。

かれらの管理方法はテイラーには「成り行き管理」(drifting management)、「創意と刺激の管理」(management of initiation and incentive) にしか思えず、真の改善策は賃率の設定それ自体を科学的に行い、従来の推測 (guess work) に替って、時間研究 (time study) に基づく合理的な基準として「公平な一日の作業量」(a fair day's work) すなわち、「課業」(task) を設定し、その進行状態に応じて「差別出来高給制度」(differential rate system of piece-work) を適用することを主張したのである。

表 3



(Transaction of the ASME. Vol. 25. No. 1012. Richard, Frank. Is anything the matter with Piece-work. P. 70)

ハリントン・エマーソン (Harington Emerson) の言を借りるならば、出来高制とは「それは雇用者から被雇用者の側へ責任と管理を移行させる、怠惰で、でたらめな制度である」(Transation of the ASME No. 1012 Vol. 25, p. 74) とされているが、この制度の検討は次号で述べることになるので、ここではこれらの人々の諸制度の差異を明らかにする図表3を示すことに止めたい。この表では2-2.5ユニットで1.5ドルラインに偏っていることが理解されると思う。仕事の量と単位賃金が比例しない点が、労働者には不満なのである。

また、組織的怠業による労働者集団の生産高制限が一つの機能として定着していたことに対して、次のような工場内での労働者間に暗黙の慣行があったのである。つまり古参労働者による新参の労働者に対する物語りである。「ここを見ろ、若者たちよ。お前らはあまりにも速く働きすぎている。もっとゆっくりできないならば、我々の仕事を台無しにしてしまうのだ」²⁷⁾ というもので、この警告に反する若者は集団的抑圧、脅迫、暴行を受けることがあり、それだけに会社から追加報償給与を受けることと引き替えに、自分自身を危険にさらすことになったのである。このような労働慣行を打破するためには、どうしても労働者の意識改善が必要であったのである。

テイラーによる労働者への精神革命は、かれに科学的管理法を結実させることになったのである。テイラーの科学的管理法によって主張された多くの方法の中には、工具、器具などの標準化に始まる数多くの制度の採用があるが、その中で最も重要な点は、先に述べたごとく時間および動作の研究によって課業を決定し、それにもとづいて賃率を合理的に決定しようとしたことである。この課業管理の採用は、周知のテイラー・システムの基本をなす直系組織 (line organization) つまり、一人の職長が職場のあらゆる問題について権限と責任をもっている職長制度から、職能組織 (functional organization)、つまり現場の職能によって個別の職務を担当する職長制度へと作業管理を変更し、進展させていったのである。しかしながら、テイラーによるこうした作業管理の職能分化は当時においては、まだ広く経営組織全体に及ぶものではなく、主として工場管理 (shop management) の問題としてしか扱われていなかったのである。

b. 管理の専門化

科学的管理の生成の糸口として A. D. チャンドラー・Jr は次のように指摘している。すなわち「1870年代の長期的な経済不況によって、金属加工業に対する需要が継続的に減退し、それに伴って設備が遊休化するようになると、製造業者は技術者から組織へとその注意を向け始めた。そしてこのような新しい関心は、アメリカ産業における科学的管理運動の端緒への導くことになった。組織と管理の改善は、新しく結成されたアメリカ機械技師協会での主要な論議的となった」²⁸⁾ と。実際、この当時まで製造業者、ことに金属加工業者の大半は生産工程の複雑化に対処すべく機械の改良に専念し、大量生産方式を可能にしたのであるが、自社の経営における管理部門に対しては、各部門の職長に全く依存しており、作業管理・工場管理に関してわずかな知識しかもっていなかったのである。

当時においては、機械製造工業、ことに機械工業（machine shop）の最大の問題は、工場での作業の全体を調整することである。つまり作業そのものでなくて、工場全体を有的結合形態として管理し、指揮する機構を調整することであり、換言するならば、原価計算や生産管理などの客観的で科学的な管理技術を採用して、従来不明確であった作業組織に付随する諸機能を組織化し、統制して、全体を体系化することであった。これが1880年代から20世紀初頭にかけて ASME を中心に展開された「能率増進運動」「管理運動」である。

つまり生産一貫システムの導入ということになるのである。製品の受注から出荷までの工場内の作業を一貫させることの合理性と経済性を達成することの必然性は他の企業との市場競争・販売競争に打ち勝つためには避けられないことであった。そのため作業を総括する管理者

表 3－1 APPRENTICESHIP AT THE BALDWIN WORKS

Age	First Class 237 Boys	Second Class 99	3rd Class 48
24	Mechanics and Gang Foremen	Contractors and Sub Foreman	Ass't Foremen Foremen and Executive Staff
23			Workshop
22			
21	Workshop	Workshop	
20			
19			
18			
17	Grammar Schools	High School	High School
16			
15			
14	Primary Schools	Grammar Schools	Grammar School
13			
12		Primary Schools	Primary School
11			
10			
9			
8			
6			

DIAGRAM. CLASSES AND REQUIREMENTS OF APPRENTICES, BALDWIN
LOCOMOTIVE WORKS.

(出所, Engineering Magazine, Vol22. June. 1904, No3.S. M. Vauclain)

が必要となり、それを中心とする管理階層の形成を図り、命令系統を明確にし、各部門の仕事の達成度を把握し、生産効率を高めるための機構そのものの改善が必要となったのである。

アメリカにおける管理形成の特徴は、作業現場に始まり、またそれが主として機械工場の管理であったのであり、しかもそれが、実際に経営者たちの直接的関心を惹き製造活動をしているのは、東部の金属加工業、機械工業、工作機械工業などの作業現場だったのである。また東部の企業がこれらの管理の問題に直面せざるを得なかった直接的契機は、上述のチャンドラーの引用にみるがごとく、1873年の恐慌による需要の大幅減退があげられる。

ここで工場組織の理解の一助として次の二つの表を掲載しておく。それは具体的な資表の表示は理論の理解を一見の中に集約し、その意図するところを的確にすると考えるからである。そこでまずかれらの出自ともいえる学歴と、工場従弟見習工の仕事内容についてみておく。

表3-1は蒸汽機関車製造企業である、ボールドウィン・ロコモティブ社における工場従弟見習工制度の内訳である。これは1910年に Edward Longstreth によって正式に開始された新従弟制度で、古くは60年代にこの原型が作られているものである。表について若干解説しておくと、第一組には次の規定がある。普通教育を受けており、しかも17歳3ヶ月を超えないこと。そして年季奉公に入った3年間を超えないこと。そして年季奉公に入った3年間は毎週最低2日、夜学に通い、そこで基礎的な代数や幾何の知識を1年目で習得し、後の2年は初歩的な機械の製図の技能を身につける。第二組の者は、High school 以上の最終学歴があり、18歳を超えないこと。この組の年季期間は3年で、夜学に通い、最初の2年間で機械の製図を習得する。第三組は、最高学府を卒業した者であり、夜学通学の必要はない。しかしながら、技術専門紙のいくつかを読まねばならず、関連記事の大意はまとめて提出・発表することが必須となっている。

次の表3-2は、かれらの仕事内容と賃金である。図表は各年度の作業内容を示し、従弟は技能獲得の機会を与えられる。そして作業は3月毎に替り、機械工としての経験を積み、年季明けには125ドルのボーナスを手にし、終了後はかれらにとって満足のゆく職場を探すために、国中の関係会社までの片道運賃を支給される。こうした従弟期間を経て、各自の適性を生かしながら、ある者は機械技師 (machinist) として、また鋳型工 (pattern maker)、軸受金仕上工 (brass finisher)、鋳造工 (moulder)、ボイラー製造工 (boiler maker) として働くことになるのである。なお、年季終了まで進んだ従弟の数は、1903年の段階で543名中390名の73%であった。²⁹⁾

L. D. Barlingame は、いくつかの機械工業企業が成功をおさめるためには、次の2つの要素が必要であるとしている。1つは営業と管理能力、今1つは製造能力をもつ機械工学的能力である。³⁰⁾ そして中でも工場管理制度を通じて、中央計画室、製図、設計部門が重要な位置を占めるべきであるとしている。そしてこの部門の重要性は、会社が成功するために市場開拓が必要条件であるのと同様、企業にとって欠かせないものだとしているのである。実際、こうした製図工の進出の結果は、次第に工場内の通常の命令、伝達系統を明確にし、工場の仕組を理解

表 3 - 2

First Class		Second Class		Third Class	
	Planer Planer Shaper Slotter		Shaper Planer Lathe Bench Work		Lathe Bench Work
	Slotter Bench Work Bench Work Lathe		Planer Boring Mill Bench Work Bench Work		Planer Shaper Highway Office
	Test Room Planer Shaper Erecting Gang		Boring Cylinders Planing Cylinders Erecting Gang Erecting Gang		Test Department Tolve Gang
	Erecting Brass Work in Erecting Shop Throttle Gang Valve Gang				Erecting Gang Track Foreman
Bonus \$128		\$100			

DLAGRAM 2. RATES OF PAY OF APPRENICES, BALDWINLOCOMOTIVE WORKS.
(出所, E. M. ibid., P326.)

させ、作業効率を高め、労働節約にも及んだのである。工具、建物、工場形態の改善と原価削減のための様々な工夫は、実に drafting 部門から始められ、各種の仕様書、指図表が添付され、職長はこれらの様式を覚えるために台帳 (stub) をもって、報告書を製図室へと送るのである。

このことは、従来職長の持っていた数々の権限が、製図室へ移行してゆくことを意味し、かつまた製図工と技師が決定した工具・工具室そのものが、結果として作業を標準化することを意味するのである。それゆえに、この部門の存在の意義は、管理制度の展開の中で重要な位置を占めることになり、後に論究されるテイラーの工場システム化の前提条件となり得ているのである。テイラーの「工場管理」は、こうした状況のさ中、1903年に発表されたのである。

アメリカの産業の基幹部門を形成し、発展していった機械工業分野では、20世紀初頭には、次のような特徴が指摘されている。『全般に高度な社会的分業の展開をみせ、機械工場でも作業の細分化と専門化が著しく進展し、「多くのアメリカ機械工場では、作業の細分化の制度は、旋盤工が自分で工具を研ぐことすら許さないほど徹底している」……今日の意味における大量生産の大原則の一つである工具の集中研磨方式がすでに採用されていた』³¹⁾ (・点筆者)

この作業の細分化は必然的に、作業の客観化を要請することになったのである。いわゆる「管理の科学」を形成させることになるのである。そしてこの基盤がアメリカ東部の金属加工企業、機械工業などの作業現場に求められる。先の H. メトカーフの「製品の原価と作業場の管理」(1885年)は、製造活動のみを行う陸軍兵器廠において開発され、H. R. タウンの「経済家と

しての技術者」(1886年)、および「分益制」は、この東部の金属加工企業での経験から生まれたのである。

19世紀後期のアメリカにおいて、管理の専門化が急速に広まっていった要因の一つに、大規模産業における内部組織の改善・改革がある。トレゴーイングの言を借りれば、「工場の多くが第一に、また最も深く欲していることは作業ではなく、工場全体を管理し、指揮する機構を全面的に改訂することである」³²⁾ということになる。専門化への気運は急速に高まっていったのである。中でも代表例となったのは、GM, Du Pont, GE などである。この間の動向についてチャンドラーの説明をみると、次のようになっている。「この専門化は、1870年代と80年代に鉄道管理者の間で、また1890年代と1900年代に機械技術者の間で生じたのと、ほぼ同じ形態をとった。専門家の協会が設立され、専門誌が刊行された。またアメリカの主要な単科大学あるいは総合大学に、専門の課程が設置された。20世紀初頭、そうした協会、雑誌、教育課程は、財務、マーケティング、生産といった職能に携わるミドル管理者のためにまず登場し、ついでトップの全般的管理者のために出現した」³³ (・点筆者)

管理の専門化の過程で中心的な役割を果たすことになったのが、ビジネス・スクールであったのである。この登場はアメリカの教育史の中で独得な転機をもたらすことになる。19世紀後半に到るまでのビジネス教育は、一般的に大学以下の教育機関で行われており、しかも簿記と秘書の技法を教える程度であった。大学で最初に設立構想がもたれたのは、ワシントン大学であり、これは R. E. リーの提案による。しかしながら、これはかれの突然の死によって現実しなかった。そして1881年になってペンシルバニア大学の商業・財政学部、ウォートン・スクール (Wharton School of Finance and Economy, 後に Finance and Commerce と改名) が、ビジネス教育を行うことになり、いわゆるビジネス・スクールのパイオニア期を迎えることになるのである。1898年には、シカゴ大学とカルフォルニア大学が設立され、商学部を設置したことが、さらにこの傾向を助長し、以後の隆盛をみることになったのである。こうした点が、第一節で述べた英国の状況と全く異なるところであり、ビジネス王国アメリカの発展と社会的基盤の充実を証明するものとなっているのである。

4. ビジネス・スクールと管理論

さて最後に、本節においては近代産業企業の管理を側面から成長させる役割を担うことになったビジネス・スクールについての考察を進めることにし、本稿のまとめとしたい。従来この方面の研究は、管理研究の中では主流とはされてこなかった経緯があるが、しかしアメリカという国情を吟味し、欧州他国との比較などを考慮した場合、その影響の大きさがクローズ・アップされてくると思われる。現代からこの当時の省顧すれば、管理発達史の中で付随して形成されたものとは言い難く、むしろ企業の進展と並存しつつ、管理論の理論化、総合化を促進させていったと言えるかもしれない。

この方面における研究については、斎藤毅憲氏の「形成期ビジネス・スクールにおける管理論」³⁴⁾というすぐれた業績があるが、この節では氏の見解を導きの糸としながら考察を進めてゆく次第である。

まずビジネス・スクールの発展史の概要をみておくと、3つの時期に区別される。

(1)19世紀末より始まるパイオニア期 (The Period of the Pioneer)

(2)第一次大戦までの発展期 (The Period Steady Growth)

(3)大戦からそれ以降の戦時期 (The War Period)

ビジネス・スクールの登録学生数は、J. H. S. Bossard の研究³⁵⁾によると、1895年頃は97名と少ないが、1903年には1,100名、1904年は1,537名、1905年は1,710名と増加してゆき、1916年には11,653名と1万人を越す程に増加し、1920年にはその数が36,855名となっており、その発展ぶりがうかがえる。これは、ハーバード・ビジネス・スクールに代表される卒業生が、企業の管理層に占める割合の増加に裏付けされていることに帰因すると考えられる。1920年代に入ると、アメリカの相対的安定期、戦後の発展期という社会的情勢も加わって、大学内におけるビジネスの割合は、学位授与数においても、他の学部を追いつくまでになり、1919-20年で1,559名であったものが、1923-24ねでは4,948名、1927-28年では6,621名³⁶⁾となり、その社会的重要性は確実に認められていったのである。

こうした中であって、カリキュラム内容も整備され、実践的内容の濃い科目が割り当てられることになった。次の表4-1がそれである。斎藤氏はビジネス・スクールの発展ぶりについて次のように言っている。「折りしも1916年にはビジネスのための高度な教育を促進・改善するためにアメリカ・ビジネス・スクール連盟 (American Association of Collegiate School Business) が組織化される。この組織は当初学部級のスクールのみを対象としたが、その後大

表4-1 1925-1926年アメリカ・ビジネス・スクール連盟 (38スクール) の調査

会 計 学	38スクール	保 険	30スクール
貨幣・銀行論	37	高等経済学	29
経営財務論	37	広告と販売	29
経営組織論	36	危 険 論	27
一般マーケティング論	36	人事管理論	27
商 法	36	生産管理論	23
統 計 学	36	公 共 事 業	22
基礎経済学	35	ト ラ ス ト	18
労 働	33	土地・不動産	18
外国貿易	33	社会改革	17
輸送と交通	33	社会統制	14
地 理	31	国際関係	12
財 政 論	30	(経済学)諸問題	8
経 済 史	30		

Source: *The Journal of Business*. Vol. I (1928) "Collegiate Education for Business" R16

斎藤毅憲「形成期ビジネス・スクール」より転載

学院にも対象を拡大し、この組織の設定した基準を満たすことが加盟の条件となった。そして20年代末までにはほぼ42のスクールがこの連盟に参加し、ビジネス・スクールの教育方法についての情報が交換されるとともに、そのための基準が検討される機会が生まれることになった」³⁷⁾

ハーバード・ビジネス・スクールでは、会計、商法と契約、および合衆国商業に関する一般科目を必須科目としており、生産・流通・財務の一般原則を学生に教授している。教科課程には産業経営論 (Industrial Management)、経営財務論 (Industrial Finance)、マーケティング、経営統計 (Business Statistic)、産業組織論 (Industrial Organization)、経営政策 (Management Policy) などが組み込まれている。また管理論はほぼ1910年前半までに見られるようになるが、これは創立当時のゲイ (E. F. Gay) 院長や科学的管理の紹介と検討をしたトンプソン (C. B. Thompson) の貢献による。そしてこれらの科目の講師として迎えられたのが、能率増進運動、科学的管理の主導者、原価計算、会計の先駆者たち、すなわち F. W. テイラー、H. エマーソン、C. バース、M. クック、C. デイ、C. H. ゴーイングらであったのである。

ただ、ここで考慮しておかねばならないことは、管理論はその講師たちの出自にもよるが、当初は工学部でも教授されていたことである。この頃の組織と管理についての文献の中で、管理論の発展に寄与した著作を一部挙げておくことにする。キンボール (Dexter S. Kimball)

「Principle of Industrial Organization」1913, 「Plant Management」1918, ディーマー (Hugo Diemer) 「Industrial Organization and Management」1915, チャーチ (A. H. Church) 「The Science and Practice of Management」1914, テイラー (F. W. Taylor) 「The Principle of Scientific Management」1911, スパーリング (S. E. Sparing) 「Introduction to Business Organization」1906, アルフォード (L. P. Alford) 「The Principle of Management」(チャーチと共著1912), この種の管理原則の他には、エマーソン (H. Emerson) 「The Twelve Principles of Efficiency」1912, などがあり、多数の管理論関係の論文が各種の機関、雑誌等に発表され、大学においても経営組織論、人事管理論等の科目が徐々にウエイトを増加させていったのである。そして、管理論は20年代後期より上級学生の必須科目として教授されるようになり、「経営組織論」「生産管理論」「人事管理論」を三本柱とする管理論に成長してゆくのである。

とはいえ、上述の論文の他に管理論形成に至る基本的な文献もまた忘れるわけにはゆかない。すなわちアメリカの管理運動の先駆的な二人の著者である。一人はメトカーフ (H. Metcalfe)

「The Cost of Manufactures and Administration of Workshops, Public and Private」(1885) であり、今一人はあのタウン (H. R. Town) 「The Engineer as an Economist」(1886) である。そして20世紀初頭に機械工場における管理問題の解決策を提起したテイラーの「Shop Management」(1903) がある。これによってかれは工場の組織改革論の分析対象を提示しながら、管理論の考察の重要性を示唆し、後の管理運動推進者たちに多大の影響を与えたことは、テイラー・システムが、いわゆる「作業の科学」の領域にとどまらず、チャンドラーの言う近代産業企業の形成過程において果たした役割を考えるならば当然といわねばならない。またテイラーの没後、ギルブレス夫妻がエマーソンと共に1917年5月にIE協会 (Society of Industrial

Engineer) を結成したことは今日の労働科学の先駆をなすものであるだけに、これまた特記されるべきであろう。そしてこれ以後経営管理論の展開は、ほぼ同時期に欧州で発表された著作、すなわちフランスのフェイヨール (Henri Fayol) 「工業および一般経営学」 (Administration Industrielle et Genesale) 1916, イギリスのシェルドン (Oliver Sheldon) 「The Philosophy of Management」 1923とによって現代の経営学の基礎を築いてゆくことになることは、大方の見解の一致するところである。

以上の考察で述べた事象の他に、管理論の発展過程の中で注目すべき点は、ハーバード・ビジネス・スクールにおいて1910年代より開設された経営政策コースの教育方法である。すなわち従来用いられていた企業組織の個別研究に止まらず、経営者の立場からの企業活動、経営問題に対峙しようとするものであり、そのために用いられたのが事例研究による教授法である。そしてこの経営者の視点からの管理論の中で徐々に不可欠な要素として台頭してきたのが、「リーダーシップ」の問題である。

リーダーシップ論についての研究は、20世紀初頭から30年代にかけて管理論を展開させていった諸機関、ことに大学、ビジネス・スクール間の相互の発展経過を辿ってゆく場合、一つの転機としての重要性を保持する点からも是非共必要なことであるが、ここにおいてはこの当時に発表されたリーダーシップについての一論文を紹介するにとどめ、本稿のまとめとしたい。

1913年の夏に ASME の会員がドイツに視察旅行にでかけた。その時の印象について帰国後の1916年にガント (H. L. Gantt) は「The Importance of Leadership」という論文を発表している。かれはその中で、戦時における教訓として指導者の資質を再考し、そのリーダーシップは企業にあっても最重要の課題であるとして、次のように主張している。「富は時間とそれを運用するための能力を欠いた場合、有用なものとはならない。それだけに産業において、我々は工場規模の大きさだとか、資本金額を大きくする以上に、はるかに企業全体を管理・運用する経営政体の重要性を知らなければならない」³⁸⁾

かれがこのような見解に達した根拠の一つに、視察先のドイツで工場発展に際して技師教育がいかに大切であるか、そしてその社会的認識の浸透がいかに優秀な人材を育成するかを、身をもって痛感したことがあげられる。そしてこれらの技師たちを「Doctor Engineer」の階級制をもって訓練してゆく制度に、教訓を受けたのも今一つの原因である。このような国力を擁しての技術の一貫体制の建設を眼の当りにしたかれは、次第に産業国家 (Industrial Nation) の体制を創り上げることに傾注してゆき、また次のように述べている。「我々は産業国家となるべきであると主張する。私は今それが始まったばかりであると思う。……我々の企業の多くは依然として何を為さなければならないのかということより、何を為してきたかに基礎をおいている。真の産業指導者は過去の業績よりむしろ、未来の可能性によって指導すべきである」³⁹⁾

こうしたかれの見解は、先に述べた大学での経営者教育のあり方と歩調を同じくするものであり、テイラーの後継者の一人であるガントの発言は、テイラー協会や大学を通じて伝播されていったと考えられる。そして何よりも、かれの貢献の第一は、新世界アメリカの世界に対す

る役割りと認識、そしてその普遍化にあり、工業化世界の旗手としてのアメリカ人の自覚を促したところにある。それだけに、こうしたリーダーシップの高揚は政治的・経済的背景をもとに、各界において奨励されたのである。換言すれば、社会的要請の時流に迎合したかたちとなって表われ、大学においてもイデオロギーの壁に左右されることなく受容され、発展していったように思われる。

注

- 1) 吉田光邦「万国博覧会, NHK フックス, 1985. p.54.
なお万国博についての最良の資料としては、吉田氏編による「図説万国博覧会」(1851-1942)、思文閣出版、1985がある。これによって各時代の万国博の規則、内容が視角的に、しかもそのすばらしさが理解されると思われる。
- 2) 拙稿、鈴鹿短期大学「紀要」Vol.3, 1982.
- 3) H.J. Habakkuk 「American and British Technology in the Nineteenth Century」 Cambridge University Press 1967. p. 117. ハバカクの説明は次のごとく続き、アメリカの機械技術指向の特色を物語っている。以下原文のまま……「…The inventive mind was more likely to apply itself to economic ends in the USA than England; Benjamin Franklin turned his intelligence to mechanical gadgets while Jeremy Bentham, with a similar cast of minds applied his inventiveness to social engineering」
- 4) マーティン・J・ウィーナ「英国産業精神の衰退」原 剛訳、勁草書房、1984. p.236.
- 5) M. M. ポスタン「史実と問題意識」、小松芳喬訳、岩波書店、S.49. p.258.
ポスタンは、イギリスの立ち遅れについて次のようにも語っている。「産業界の労働節約的技術革新は労働組合と一般組合とからは歓迎されず、その結果、近代的生産技術の時間節約的装置に対する嫌悪が大部分の工業で労働組合の伝統の一部となったと言われている」p.254. こうした指摘は、他の研究においても数多くみられる。
- 6) N. S. B. ブラース「ビジネスと資本主義」植村元覚訳、日本評論社、pp.81-98によると、定住商人は商業資本主義における支配的な形態であるとされている。かれらには一般的に2つの型があり、第一は一定の地域において取引する商人であり、第二は元来少なくとも一地方との取引きでなくて一定の商品を専門とするものであった。かれらが派生してくる主要な2つの階級は①店商人 (shorekeeper) と②一部の職商人 (Shopkeeper) である。
- 7) 鳥羽欽一郎「企業発展の史的研究」ダイヤモンド社、1973. p.214.
- 8) 泉 卓二「アメリカ労務管理史論」ミネルヴァ書房、1978.
- 9) ダニール・ネルソン「20世紀新工場制度の成立」小林康助他訳、広文社、1978. p.67.
- 10) D. ネルソン、前掲書、pp.78-79、なお本書の第三章「職長帝国」は筆者が訳を相当した。
- 11) F. エンゲルス「イギリスにおける労働者階級の状態」、Marx Engels 2. 新潮社、1972. p.170. この章では一貫して工場主の存在が、いかにかれの雇用している労働者たちの犠牲で得られたかということを説明している。他にもこの当時の労働者の生活状況について詳細な説明を加えているものに、E. J. Hobsbown 「The Age of Capital」1848-1875, Charlet Scribneis son New York がある。
- 12) K. マルクス「資本論」第一巻、大内兵衛訳、大月書店、1968. pp.633-634.
- 13) 清水 博編「アメリカ史」山川出版社、1958. p.131.
- 14) E. J. ホブズボーム「資本の時代」柳父圀近他訳、みすず書房、1981. pp.205-206.

- 15) 清水 博, 前掲書, p.31.
- 16) D. ネルソン, 前掲書, p.84
- 17) S. H. Slichter 「Union Policies and Industrial Management」 ASME 1901. pp. 164–166.
- 18) 鈴木圭介編 「アメリカ独占資本主義」 弘文社, p.12.
- 19) 「原典アメリカ史」 アメリカ学会訳編, Vol. 4, 岩波書店, 1976. p.301.
- 20) "The Emergence of Scientific Management as Indicate by the Literature of Management from 1870 to 1900" (University of illinois) 1959. p.64.
- 21) Litterer, "Emergence." p. 64.
- 22) Gary John Previto, Barbara Dubis Merino 「A History of Accounting in America」 (A Ronald Press Publication, John Wiley & Sous) pp.116–119.
この著者によれば, 原価計算の分野で注目すべき文献として, Metcafe の 「Cost of Manufactures」を第一にあげ, また1885年をこの分野での転換期としている。
- 23) Horace L. Wilgus 「A Study of the United State Steel Corporation」 1973. p.17.
- 24) Alfred D. Chandler, Jr. 「経営者の時代」 鳥羽欽一郎他訳, 東洋経済, S.54. p.449.
- 25) K. マルクス 「共産党宣言」 マル・エン選集, 新潮社, p.35.
- 26) F. エンゲルス 「合衆国における資本の集積について」 マル・エン選集, P.252.
- 27) D. ネルソン, 前掲書, p.83
- 28) A. D. チャンドラー・Jr. 前掲書, p.112.
- 29) S. M. Vauclain 「The system of apprenticeship at the Bauldwin Locomotive Works」 Vol. 27. 1904. p. 589.
- 30) L. D. Barlingame 「The Drafting Department As a Factor in Economical Shop Management」 E. M. Vol. 24. 1904, p.589.
- 31) 大東英裕 「アメリカ工作機械工業の技術と経営」 成城大学経済研究, 第34号, p.136.
- 32) J. Tregoing 「A trealise on Factory Management」 1891.
- 33) チャンドラー, 前掲書, p.796.
- 34) 斎藤毅憲, 経営史学, Vol.10, No. 2, 東京大学出版会, 1975.
- 35) 「University Education of Business」 1931.
- 36) F. C. Pierson and others 「The Education of American Businessmen」 1959.
- 37) 斎藤, 前掲書, p.154.
- 38) H. L. Gantt, 「The Importance of Leadership」 E. M. 1916.
また, ガントは 「Engineering Schools and Industrial Methods」 E. M. Vol. L. 1 の中で, 産業と大学の結びつきを強調し, 次のように述べている。「Industries and colleges must unite in directed efforts to educate and train men for responsible positions」そしてさらに技術教育については, 「Technical knowlege to tell us what to do and how to do it, and technical skill to enable us to do it correctly」と述べている。技術教育の意義は高かったのである。
- 39) 同上

参 考 文 献

1. 中川敬一郎 「比較経営史序説」 東京大学出版会, 1981.
2. 小林袈裟治 「アメリカ企業経営史研究」 有斐閣, 1979.
3. メルビン・クランツバーグ他編 「20世紀の技術」 上, 東洋経済新報社, 1976.

4. 小林達也「技術移転」文眞堂, S.56.
5. サミュエル・ヘーバー「科学的管理の生成と発展」小林康助他訳, 広文社, S.58. なお本書, 第4章「熱狂的なアメリカ人氣質」は筆者が訳を担当した。
6. 車戸 實編「経営管理の思想家たち」ダイヤモンド社, S.49.
7. トム・ラプトン「経営システムの科学」相馬志都夫他訳, 中央経済社, S.45.
8. D. A. レン「現代経営管理思想」車戸 實監訳上, マグロウヒル, S.57.
9. 西郷幸盛, 相馬志都夫「アメリカ経営管理発展の研究」八千代出版, S.63.
10. ホッター・マイヤー, ロバート・C・ポスト編「大量生産の社会史」小林達也訳, 東洋経済新報社, S.59.